

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**INOVAÇÃO INDIVIDUAL E DESEMPENHO ADAPTATIVO:  
O PAPEL DA EXPOSIÇÃO À MUDANÇA CULTURAL**

**Marlene Sofia Campelo da Silva**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)**

**2014**

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**INOVAÇÃO INDIVIDUAL E DESEMPENHO ADAPTATIVO:  
O PAPEL DA EXPOSIÇÃO À MUDANÇA CULTURAL**

**Marlene Sofia Campelo da Silva**

**Dissertação orientada pelo Prof. Doutor Luis Curral**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)**

**2014**

## **Agradecimentos**

### **Quero agradecer...**

Ao corpo docente da secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, Professora Doutora Maria Eduarda Duarte, Professora Doutora Maria José Chambel, Professora Doutora Maria do Rosário Lima, Professor Doutor Manuel Rafael e Professora Dra. Isabel Paredes por todas as partilhas de conhecimento, conselhos e experiências ao longo destes dois anos;

Ao Professor Doutor Luis Curral pela orientação fulcral no desenvolvimento deste projecto pelo apoio e orientação acompanhados sempre de confiança, optimismo e boa disposição;

À Catarina que sempre deu o seu melhor para me ajudar e, especialmente pela sua capacidade especial de tornar calmos todos aqueles momentos que, por vezes me sentia menos confiante;

Aos meus pais pois, sem eles não estaria aqui;

Ao Samuel pelo interesse constante no meu trabalho bem como a transmissão de confiança;

Ao Tiago por me aturar em dias de mau humor, ansiedade e, ainda assim, estar sempre presente para me reconfortar;

Ao Cabo e à Teotónio pelo companheirismo e sentimento de compreensão;

À Nini que, em momentos de procrastinação me “dava na cabeça” dizendo “Marliiiii!!!” com uma voz reprovadora;

A todos aqueles que, embora não mencionados e muito menos esquecidos, de uma forma ou outra me acompanharam neste caminho.

**Colhe o dia, porque És Ele**

Uns, com os olhos postos no passado,

Veem o que não veem; outros, fitos

Os mesmos olhos no futuro, veem

O que não pode ver-se.

Porque tão longe ir pôr o que está perto –

O dia real que vemos? No mesmo hausto

Em que vivemos, morreremos. Colhe

O dia, porque és ele.

Ricardo Reis, *in "Odes"*

Heterónimo de Fernando Pessoa

## Resumo

Para se trabalhar com eficiência num ambiente cultural diferente é necessário entender as tácticas que os indivíduos utilizam para atingir os seus objectivos (Ralston, 1995). Neste sentido, o presente estudo pretende esclarecer acerca de uma possível táctica (i.e. inovação individual) que permite atingir o objectivo de um melhor desempenho adaptativo. Para além disto pretende-se perceber em que condições a mudança poderá ter impacto na relação entre esta táctica e o objectivo. Neste estudo procurámos avaliar a relação entre a inovação individual e o desempenho adaptativo, bem como o eventual efeito de moderação da exposição à mudança cultural nesta relação. Os participantes foram trabalhadores de uma organização portuguesa do sector da construção e obras públicas (n=109). Os resultados mostraram a existência de uma relação positiva significativa entre a inovação individual e o desempenho adaptativo. As conclusões retiradas remetem para o efeito que a inovação individual tem no desempenho adaptativo bem como para o seu papel face à exposição à mudança cultural. Os resultados permitem sugerir novas abordagens de investigação bem como implicações práticas para a Gestão de Recursos Humanos.

**Palavras-chave:** Inovação Individual; Desempenho Adaptativo; Exposição à Mudança Cultural.

## **Abstract**

To work efficiently in a different cultural environment, it is necessary to understand the tactics utilized by individuals to obtain their goals (Ralston, 1995). To this effect, the following investigation attempts to elaborate possible tactics (e.g. Individual Innovation), which will allow for improved adaptive performance. Furthermore, the goal of this investigation is to better understand under which conditions this change can have an impact between the adopted tactic and the goal at hand. In the following study, we have searched to assess the relationship between individual innovation and adaptive performance, such as the eventual moderation effect of the exposure to cultural change in this relationship. The participants were a group of workers from a Portuguese Organization in the public construction sector (n=109). The results show the existence of a significant positive relation between individual innovation and adaptive performance. The conclusions made point towards the active contribution individual innovation has in adaptive performance, as well as its role in cultural change. The results permit the creation of new approaches in investigation, as well as possible practical implementation in Human Resource Management.

**Keywords:** Individual Innovation; Adaptive Performance; Exposure to Cultural Change.

# Índice

Introdução .....	1
Desempenho Adaptativo .....	2
Inovação Individual e Desempenho Adaptativo .....	4
Exposição à Mudança Cultural e Desempenho Adaptativo .....	5
Inovação Individual, Exposição à Mudança Cultural e Desempenho Adaptativo .....	7
Método .....	10
Participantes .....	10
Procedimento.....	10
Instrumentos e Medidas .....	11
Inovação Individual.....	11
Exposição à Mudança Cultural .....	13
Caracterização Demográfica .....	13
Resultados .....	13
Estatística Descritiva.....	14
Teste de Hipóteses.....	15
Discussão.....	17
Implicações Práticas.....	19
Limitações e Estudos Futuros .....	19
Conclusões Finais.....	20
Referências Bibliográficas .....	21

## Introdução

Nos dias de hoje, os desenvolvimentos constantes e diversificados, que acarretam consigo constante exposição à mudança, contribuem para que se originem exigências às quais os indivíduos têm de dar resposta. Neste sentido, por forma a serem bem-sucedidos, os indivíduos dependem da sua capacidade de gerir essas mudanças bem como da adopção de comportamentos adaptativos às mesmas (Griffin, Neal & Parker, 2007). A adaptação a exigências colocadas por tarefas em mudança é inevitável, quer na escola, quer no trabalho, quer nas vidas pessoais. Contudo, a forma de lidar com a mudança é diferente de pessoa para pessoa pois uns parecem adoptar comportamentos adaptativos com mais facilidade que outros (Mumford, Baughman, Threlfall, Uhlman & Costanza, 1993).

Ao nível organizacional, o desenvolvimento tecnológico como global e a competitividade forçam as organizações bem como os seus recursos humanos a desenvolver o seu desempenho adaptativo (Fugate e Kinicki, 2008) e as suas estratégias inovadoras (Carmeli, Meitar, & Weisberg, 2006; Curral e Marques-Quinteiro, 2009). Ambos deverão possibilitar responder a situações de exposição à mudança, uma vez que, o desempenho adaptativo parece reflectir o grau em que os indivíduos colaboram, respondem e apoiam as ideias que podem afectar o seu comportamento face a situações de incerteza provenientes da exposição à mudança (Griffin et al., 2007).

Contudo, e que seja do nosso conhecimento, a relação entre a inovação individual e o desempenho adaptativo bem como o efeito da exposição à mudança cultural nesta relação ainda não foram tidos em conta para estudo. Perante este cenário, o problema de investigação que se coloca na presente dissertação consiste em perceber que tipo de relação existe entre os comportamentos inovadores e o desempenho adaptativo eficaz, bem como perceber que condições de exposição à mudança cultural podem influenciar a relação anteriormente proposta. Desta forma, este estudo propõe-se a desenvolver um modelo de moderação da exposição à mudança cultural na relação entre a inovação individual e o desempenho adaptativo.

Este estudo revela-se inovador na medida em que a investigação assume sempre a inovação como um *output* e não como um *input* (Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004) e, além disso, permite examinar este constructo como um potencial



preditor do desempenho adaptativo, admitindo que esta relação pode ser potenciada em diferentes situações de mudança importantes e decorrentes do desenvolvimento organizacional global. Além disso, contribui não só para o desenvolvimento teórico do tema mas também para fomentar a atenção dos responsáveis de recursos humanos sobre esta temática que, cada vez mais, se revela essencial no seio da globalização organizacional.

A dissertação encontra-se dividida em duas grandes partes. A primeira parte é constituída pelo enquadramento teórico com algumas considerações sobre o desenvolvimento do estudo do desempenho adaptativo e da inovação individual como factores importantes no sucesso das organizações. Face à globalização do mercado de trabalho, são também revistas algumas considerações importantes face às questões culturais subjacentes aos processos anteriormente mencionados.

Na segunda parte, são apresentados os resultados do estudo correlacional desenvolvido para analisar a problemática apresentada e tentar extrair conclusões úteis ao desenvolvimento desta área de investigação. Este ponto é constituído pela apresentação da metodologia, procedimentos, participantes, instrumentos e medidas, seguido da apresentação dos resultados e respectiva discussão dos mesmos. Por fim, são referidas as principais conclusões do estudo bem como limitações e sugestões para investigações futuras.

Posto isto, segue-se a definição dos constructos-chave deste estudo bem como as hipóteses desenvolvidas.

## **Desempenho Adaptativo**

O desempenho adaptativo surgiu na sequência dos estudos do desempenho organizacional (Rotundo e Sackett, 2002) onde este se caracterizava pela proficiência com que cada colaborador desenvolvia as suas tarefas tal como mencionado no descritivo de funções. Mais tarde, as mudanças da natureza do trabalho e das organizações passaram, não só, a valorizar os colaboradores capazes de desempenhar as suas funções com sucesso mas também a sua capacidade de se adaptar às mudanças procurando atingir os objectivos da organização, dando origem ao Desempenho

Adaptativo (Campbell, McCloy, Oppler & Sager, 1993). Embora o desempenho adaptativo seja visto como importante no ambiente organizacional, este continua a ser amplamente estudado em diversos contextos, contudo, nem sempre é denominado da mesma forma, bem como, a literatura tem evidenciado dificuldade em operacionalizá-lo em relação aos numerosos componentes que lhe estão subjacentes (Campbell, 1999; Hesketh e Neal, 1999; London e Mone, 1999; Murphy e Jackson, 1999). Por exemplo Griffin e colaboradores (2007) chamam-lhe adaptabilidade, Hesketh e Neal (1999) referem-se ao desempenho adaptativo, Murphy e Jackson (1999) chamam-lhe flexibilidade de papel e London e Mone (1999) caracterizam-na como a proficiência com que cada indivíduo gere as suas novas experiências de aprendizagem. Embora não se trate de um conceito novo, o estudo do desempenho adaptativo continua a emergir pela mudança constante e emergente que caracteriza as organizações bem como as mudanças na natureza do trabalho (Patrickson, 1987). Para efeitos da presente dissertação denominá-lo-emos de desempenho adaptativo, definido como um constructo multi-dimensional (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000) que integra seis características essenciais ao seu desenvolvimento: (1) capacidade de resolver problemas de forma criativa; (2) capacidade de lidar com a incerteza e situações imprevisíveis; (3) capacidade de aprender novas tarefas, tecnologias e procedimentos; (4) capacidade de demonstrar adaptabilidade interpessoal; (5) capacidade de demonstrar adaptabilidade cultural; e (6) capacidade de demonstrar orientação física para a adaptabilidade (Pulakos et al., 2000). Em linha com esta definição, diferentes funções parecem requerer então diferentes tipos de comportamentos adaptativos (Pulakos et al., 2000), sugerindo que o contexto também influencia o desempenho adaptativo. Neste sentido, e de acordo com Griffin e colaboradores (2007), acrescenta-se à definição de desempenho adaptativo a relevância da manifestação de comportamentos eficazes ao nível individual, grupal e organizacional. Perante a interferência do contexto, os autores (Griffin et al., 2007) referem também a importância da capacidade para lidar com a incerteza - (capacidade dos indivíduos para darem uma resposta eficaz a uma situação em mudança) - e com a interdependência - (capacidade dos indivíduos para gerirem as suas capacidades individuais de acordo com as exigências do contexto organizacional). Posto isto, e considerando que o foco do nosso estudo é o contexto individual, nesta investigação conceptualizamos o desempenho adaptativo como um constructo multi-dimensional ao nível individual que visa um resultado eficaz na resolução de tarefas alvo.

## **Inovação Individual e Desempenho Adaptativo**

A Inovação tem vindo a ser, cada vez mais, estudada tanto ao nível da literatura como ao nível empírico pela sua importância para o sucesso de uma organização. Devido à mudança natural do trabalho e às exigências das organizações sobre a inovação, os estudos relativos à inovação têm sido alvo de desenvolvimento e avanços ao longo dos últimos anos (e.g. Amabile, 1988; Anderson, DeDreu & Nijstad, 2004; Hammond, Neff, Farr, Schwall & Zhao, 2011; Rogers, 1962; Van de Ven, Angle, & Poole, 1989; West, 2002). Para esta dissertação centrar-nos-emos nos estudos que se referem à inovação individual.

Ao longo dos anos, a investigação tem desenvolvido diversas definições de inovação individual. Em algumas destas definições, os conceitos de criatividade e inovação são utilizados de forma indissociada (West & Farr, 1990). Embora a inovação individual possa ser entendida como um processo mais amplo que inclui tanto a geração da ideia (criatividade) como os comportamentos que implementam a mudança no ambiente de trabalho (e.g. Rank, Pace & Frese, 2004; West, 2002), existe ainda a necessidade de distinguir a inovação individual da criatividade aplicada ao contexto (Anderson et al., 2004; Hammond, Neff, Farr, Schwall, & Zhao, 2011). Nomeadamente, a criatividade refere-se à produção de ideias novas e úteis por um indivíduo ou grupo de indivíduos que trabalham juntos (Amabile, 1997). Por sua vez, a inovação é definida como a introdução e aplicação intencional de novas ideias que promovem o desenvolvimento eficaz de produtos ou procedimentos relevantes e considerados benéficos para o indivíduo, para o grupo, para a organização e/ou até para toda a sociedade (Farr & Ford, 1990). Na prática, a inovação individual começa com o reconhecimento do problema e a consequente criação de soluções ou ideias (Scott & Bruce, 1994). A criatividade aqui é entendida como geração de ideias, isto é, quando os indivíduos precisam de desenvolver e implementar novas, bem como benéficas, ideias ao desenvolvimento da sua actividade em resposta a uma percebida necessidade de inovar/ necessidade de resolução de um problema. Consequentemente, a inovação é adaptada às circunstâncias organizacionais e procede-se à sua estabilização. Quando isto acontece, passa a existir menor necessidade para que haja o desenvolvimento de ideias criativas (West, Sacramento, & Fay, 2006).

Com base no que foi anteriormente referido, nesta dissertação, conceptualizamos a inovação individual como: (1) um processo que envolve tanto a geração de ideias como a sua implementação, que por sua vez resulta (2) numa solução relativamente nova para a unidade de análise (indivíduo, equipa ou organização) que a implementa e, (3) que acarreta claros benefícios para um ou mais níveis de análise.

Alguns autores argumentam que o desempenho adaptativo envolve a capacidade de desenvolver e melhorar a forma de desempenhar as tarefas com sucesso (Aragon-Correa, 1998). O grau com que os indivíduos estão dispostos a desenvolver as suas formas de trabalho afecta o resultado e a eficácia com que desempenham as suas tarefas (Griffin et al., 2007), na medida em que estão mais aptos a resolver problemas e desenvolver oportunidades (Pearce e Manz, 2005). Estas evidências indicam que a inovação individual pode ser uma forma relevante de alcançar o desempenho adaptativo (Griffin et al., 2007; Pulakos et al., 2000). Por isto, hipotetizamos que:

**H1** –A inovação individual relaciona-se positivamente com o desempenho adaptativo.

## **Exposição à Mudança Cultural e Desempenho Adaptativo**

Actualmente as organizações tendem a ser caracterizadas por ambientes dinâmicos, obrigando os seus recursos humanos a desenvolver competências para lidar com situações de exposição à mudança que, segundo vários autores (Ashford, 1986; Dix e Savickas, 1995; Edwards e Morrison, 1994; Goodman, 1994) se caracteriza pela experimentação de situações novas que envolvem incerteza e imprevisibilidade.

O mundo do trabalho actual alterou-se a todos os níveis: tecnológico, económico, político e sócio-cultural obrigando as organizações a desenvolver estratégias de gestão de recursos humanos ao nível internacional com o intuito de se proceder a um conhecimento global e assim satisfazer a diversidade dos clientes das organizações (Cunha e Rego, 2009). Esta mutação constante do mundo do trabalho implicou o desenvolvimento de recursos humanos que demonstrem competências e tomadas de decisão que incorram numa facilidade de adaptação num novo país – mudança cultural (Suutari e Brewster, 2004 citado por Dickmann e Harris, 2005). Num

tempo global, de grande mobilidade, a importância da cultura e o seu impacto sobre os indivíduos e sobre as organizações ganha predominância (Rafael, 2007). Hofstede, considerado o “pai” dos estudos transculturais, ao comparar culturas nacionais, descreve, em 1987, a cultura como sendo uma “programação mental colectiva”, que distingue os membros de uma nação com o de outra nação, iniciada no espaço social em que a pessoa cresceu e adquiriu experiências.

A exposição à mudança cultural, caracterizada pela vivência de acontecimentos novos, incertos e imprevisíveis provenientes da inserção numa nova cultura encontra-se fortemente estudada na literatura relacionada com a expatriação. Esta consiste na transição de recursos humanos de uma organização para um outro país, de acordo com um novo conjunto de práticas culturais (André e Barrulas, 2006). Por outras palavras, um expatriado é o recurso humano, de uma organização deslocado do seu país de origem – (seja num país, seja movendo-se entre diversos países (Briscoe, 1995; Shepard, 1996), inserido num novo meio com um conjunto de diferentes práticas culturais, durante um período de tempo definido pela organização que se deixa representar por uma unidade organizacional ou subsidiária situada num país distinto e, que visa a prossecução de objectivos relacionados com a tarefa ou a organização.

A cultura e a língua são as barreiras opostas a uma integração, tendo que ser correctamente verificadas e estudadas para minimizar o impacto no país de chegada, que na população em estudo tenderão a ser minoradas. No mundo actual a diversidade cultural traduz-se em centenas de culturas e línguas que precisam de ser entendidas. A expatriação, quer seja em países onde já se a considere uma prática comum quer seja em países onde ainda é uma novidade, acarreta sempre consigo o choque-cultural (Schoenborn, 2006). Neste sentido, as organizações deverão ter em atenção a exposição cultural do expatriado, facilitando a sua integração na mesma e tendo em conta a duração da sua expatriação. (Vogel e Van Vuuren, 2008).

Hofstede (1983) identificou várias atitudes face à mudança cultural, das quais salientamos a incerteza. Esta é definida como o grau de inquietude que os membros sentem face a situações desconhecidas ou incertas. Nem todos os indivíduos têm o mesmo desempenho quando confrontados com uma mesma tarefa, seja uma tarefa familiar ou uma tarefa nova. Quando as pessoas são confrontadas com tarefas pouco familiares, não possuem tipicamente todo o conhecimento e competências necessárias

para um desempenho eficaz no gerar de respostas novas face à mudança (Mumford, Baughman, Threlfall, Uhlman, & Costanza, 1993). Esta tendência salienta a necessidade de colaboradores adaptáveis (Edwards e Morrison, 1994; Hollenbeck, LePine, & Ilgen, 1996; Ilgen e Pulakos, 1999; Smith, Ford, & Kozlowski, 1997), versáteis e tolerantes à incerteza para desenvolverem as suas funções de forma eficiente face à mudança de uma variedade de ambientes (Pulakos, Arad, Donovan & Plomondon, 2000). Assim, um requisito fundamental para um bom desempenho adaptativo num contexto de mudança de ambiente internacional e multi-cultural passa por ser capaz de lidar com situações ambíguas (Finuras, 1999; Rego e Cunha, 2009). Como a ambiguidade e a incerteza das situações tende a diminuir o desempenho adaptativo (Ilgen e Hollenbeck, 1991) e a exposição à mudança cultural acarreta incerteza, hipotetizamos que:

H2 – A exposição à mudança cultural relaciona-se negativamente com o desempenho adaptativo.

### **Inovação Individual, Exposição à Mudança Cultural e Desempenho Adaptativo**

Ao nível de atitudes culturais, verifica-se um melhor ajustamento e sucesso – desempenho adaptativo - de indivíduos que apresentem atitudes antagónicas à incerteza como: auto-confiança; inteligência cultural; conscienciosidade; empatia cultural; abertura à experiência e espírito aberto; tolerância à ambiguidade; motivação e boas competências comunicacionais e de escuta (Rego e Cunha, 2009). Alguns autores defendem que estas características individuais funcionam também como preditoras da inovação individual, entre as quais a conscienciosidade, a abertura à experiência, a tolerância à ambiguidade (Barron e Harrington, 1981; George e Zhou, 2001; Patterson, 2002; West, 1987; West e Wallace, 1991), e a motivação (Hammond et al., 2011). Posto isto, poderá supor-se que uma maior exposição à mudança cultural não contribuirá para fortalecer a relação entre a inovação individual e o desempenho adaptativo. Assim hipotetizamos que:

H3 – A relação entre a inovação individual e o desempenho adaptativo é moderada pela exposição à mudança cultural, de tal modo que esta relação é mais forte

quando a percepção de que a exposição a situações de mudança cultural afecta o seu desempenho adaptativo.

A forma como os indivíduos encaram a sua exposição à mudança cultural condiciona o seu desempenho, isto é, quanto melhor ajustado se sente o indivíduo, melhor será o seu desempenho (Black e Mendenhall, 1991; Black e Stephens, 1989; Tucker, Bonial & Lahti, 2004).

O conforto psicológico que o indivíduo sente em relação à exposição à mudança cultural depende (1) da cultura do país de acolhimento, (2) do ajustamento intercultural laboral e (3) do ajustamento intercultural de interacção (Black e Gregerson, 1991; Black e Mendenhall, 1991). O ajustamento intercultural laboral diz respeito à forma como o indivíduo se sente confortável com as diferentes formas e padrões de executar as suas tarefas laborais. As características do trabalho têm sido amplamente estudadas como preditores da inovação individual (Hammond et al., 2011) e do desempenho adaptativo e sabendo que os indivíduos encaram a mudança de forma diferente (Johnson, 2003), poderá supor-se que quanto maior for a percepção de interferência da exposição à mudança cultural no desempenho profissional, menor será a relação entre a inovação individual e o desempenho adaptativo. Assim hipotetizamos que:

H3a: A relação entre a inovação individual e o desempenho adaptativo é moderada pela interferência percebida da exposição à mudança cultural no desempenho profissional, de tal modo que esta relação é mais forte quando a percepção de que a exposição a situações de mudança cultural afecta o seu desempenho profissional é mais elevada do que quando é mais baixa.

O sucesso de uma situação de exposição à mudança cultural depende de diversos factores que vão além das competências técnicas para desempenhar uma actividade profissional, na medida em que está dependente de aspectos como as diferenças culturais, económicas e políticas entre os países de origem e de acolhimento, as características individuais e familiares do indivíduo (Martins, 2011).

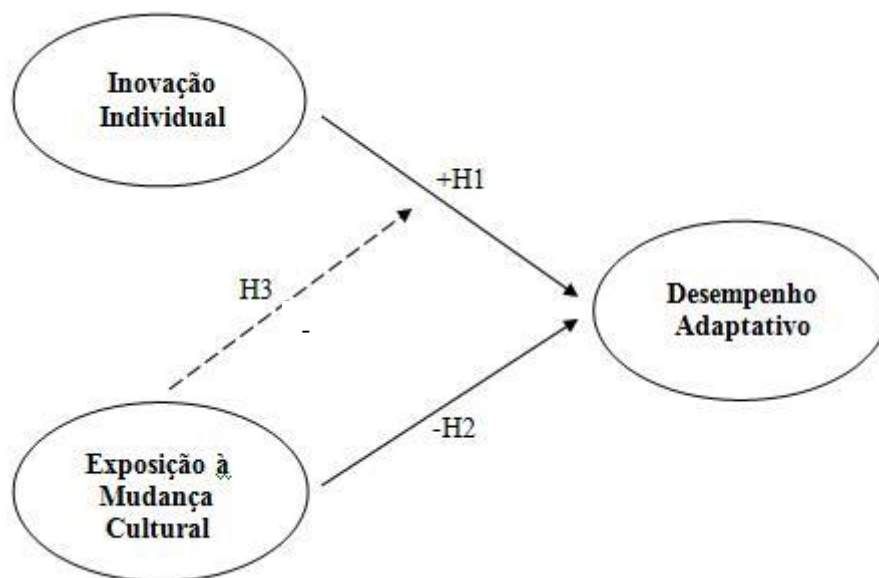
Os indivíduos que respondem de forma positiva às características do novo ambiente cultural tendem a ser conseguir integrar melhor os comportamentos, normas e papéis necessários a uma boa adaptação (Black, 1990). Contrariamente, os indivíduos que não se sentem confortáveis como a exposição à nova cultura não mostram vontade

em aceitar as normas e comportamentos da mesma assumindo-a como uma cultura inferior à sua (Black et al., 1991). Posto isto, poderá supor-se que quanto maior for a percepção de interferência da exposição à mudança cultural na vida pessoal, menor será a relação entre a inovação individual e o desempenho adaptativo. Assim hipotetizamos que:

H3b: A relação entre a inovação individual e o desempenho adaptativo é moderada pela interferência percebida da exposição à mudança cultural no desempenho profissional, de tal modo que esta relação é mais forte quando a percepção de que a exposição a situações de mudança cultural afecta a sua vida pessoal é mais elevada do que quando é mais baixa.

O diagrama I sintetiza o modelo proposto e as hipóteses levantadas.

**Diagrama I – Modelo de Hipóteses**



**Nota:** H4= Percepção de interferência da exposição à mudança cultural no desempenho profissional; H5= Percepção de interferência da exposição à mudança cultural na vida pessoal.



## **Método**

### **Participantes**

Neste estudo participaram 109 colaboradores. Do total dos participantes 46,8% são do sexo Masculino e 28,4% do sexo Feminino. 27 dos participantes optaram por não referir o sexo.

As idades dos participantes estão compreendidas entre os 23 e os 60 anos com uma média de 40 anos.

Relativamente ao cargo desempenhado, participaram neste estudo 34 indivíduos com funções de execução, 47 com funções de chefia e 28 que optaram por não identificar o seu cargo.

No que toca à experiência profissional, em média, os participantes são colaboradores da organização há 13 anos. Na generalidade, em média desempenham a mesma função há 7 anos e desenvolvem a mesma actividade profissional há 14 anos.

### **Procedimento**

Inicialmente, procedeu-se ao pedido de autorização da recolha de dados à empresa ElevoGroup, uma organização portuguesa do sector da Construção Civil. A escolha desta organização para o desenvolvimento da investigação deveu-se essencialmente ao contacto estabelecido anteriormente com a mesma. Além disso, a organização é composta por cerca de cinco mil trabalhadores que se diferenciam num conjunto de aspectos desde a própria função até ao país onde a desenvolvem, permitindo de alguma forma, enriquecer a investigação. Foi marcada uma primeira reunião com a Direcção de Recursos Humanos da organização para esclarecimento sobre a investigação e, uma segunda para aprovação do questionário a aplicar.

A aplicação dos instrumentos bem como a recolha de informação foi desenvolvida on-line. O questionário foi inserido no programa *Qualtrics* (site hospedeiro da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa) cujo *link* foi enviado para o e-mail profissional de todos os colaboradores através do Departamento de Comunicação da ElevoGroup.

O preenchimento dos questionários foi feito de forma voluntária, ou seja, apenas aqueles que queriam participar o preenchiam. Antes de dar início ao preenchimento, os participantes foram informados (documento anexo ao questionário) sobre os objectivos do estudo, (que se tratava de um estudo a ser realizado no âmbito da conclusão do Mestrado Integrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações e que o mesmo servia apenas essa finalidade), as garantias de anonimato e confidencialidade bem como a possibilidade de adquirir informações pós-estudo. O preenchimento do questionário foi realizado em horário laboral num espaço de tempo com cerca de 15 minutos.

A recolha dos dados decorreu entre Abril de 2014 e Maio de 2014.

## **Instrumentos e Medidas**

Procurando ir ao encontro dos objectivos propostos, esta investigação decorreu sob uma metodologia quantitativa com três instrumentos, correspondendo cada um deles a uma secção do questionário. Este inclui ainda uma quarta secção respeitante às variáveis relacionadas com a caracterização da amostra.

A medida de Exposição à Mudança Cultural foi desenvolvida para o estudo e as medidas de Inovação Individual e Desempenho Adaptativo foram traduzidas e adaptadas para a população portuguesa através de metodologias de *back translation* e do recurso a supervisores com elevado grau de *expertise* na língua inglesa que contribuíram para a concretização e validação do processo de tradução para a língua portuguesa. Para testar os itens e fazer um primeiro teste da sua validade e precisão, foi realizado um estudo-piloto com 30 participantes trabalhadores e com uma média de idades compreendidas entre 17 e 35 anos. Neste pré-teste foram apenas calculados os *alphas* e as correlações inter-itens apresentados de seguida em cada medida.

***Inovação Individual.*** A inovação individual foi avaliada através dos 6 itens do Modelo de Scott e Bruce (1994) cujo nome original é *Model of Individual Innovation in the Workplace*.

As respostas são dadas numa escala Likert de 6 pontos que varia entre 1 = "Nunca" a 6 = "Todos os dias". Através destas respostas pretende-se perceber a

frequência com que os indivíduos consideram os seus comportamentos inovadores (ex. “Tenho ideias criativas”).

A escala original apresenta uma consistência interna boa, onde o *alpha* de Cronbach é de 0.89, permitindo obter uma medida geral de inovação individual.

Foi realizada uma análise Factorial Exploratória a este instrumento, de forma a avaliar a sua estrutura interna, para determinar se as medidas hipotéticas medem o que se procura medir. A extração dos factores foi realizada com base no método de análise em componentes principais com rotação varimax. A selecção dos itens para cada um dos factores respeitou os seguintes critérios: (1) depois de ter sido realizada a rotação varimax, consideraram-se os itens saturados a mais de 0.50; (2) eliminaram-se todos os itens que apresentassem pesos factoriais superiores a 0.20 em vários factores simultaneamente (itens ambíguos) e (3) calculou-se os *alphas* de Cronbach, a correlação entre item e o valor global da escala, bem como do valor de *alpha* caso o item fosse eliminado (Castanheira, 2005).

A análise factorial exploratória reteve um factor único, que explica 64% da variância total e inclui todos os itens propostos. Um *alpha* de .89 revela uma boa consistência interna do instrumento.

***Desempenho Adaptativo.*** Os comportamentos adaptativos foram avaliados através do *Model of Work Positive Work Role Behaviours* de Griffin, Neal e Parker (2007). A escala original apresenta valores de consistência interna entre .67 e .90, o que revela uma boa consistência interna. Para o presente estudo recorreu-se apenas a 9 dos 27 itens (utilizaram-se apenas os itens relativos à adaptabilidade). A versão aqui utilizada utilizou-se uma escala Likert de 6 pontos que varia 1 = “Nunca” até 6 = “Todos os dias”. Através destas respostas pretende-se perceber a frequência com que os indivíduos consideram os seus comportamentos adaptativos (ex. “Adapto-me bem a mudanças nas minhas tarefas principais”).

A análise factorial exploratória para esta escala seguiu os mesmos parâmetros da anterior. Posto isto, é possível verificar que os itens se agrupam num factor único, que explica 86% da variância total e inclui todos os itens propostos, permitindo obter uma medida geral de desempenho adaptativo. Um *alpha* de .88 revela uma boa consistência interna do instrumento.

**Exposição à Mudança Cultural.** A exposição à mudança cultural foi avaliada através de uma escala com variabilidade entre 0 a 100%, onde os participantes indicavam o quanto percebiam a influência da mudança cultural no seu desempenho profissional, por um lado, e na sua vida pessoal por outro (ex. “Mudar de cultura interferiu no meu desempenho profissional”). A análise foi feita de forma independente, uma vez que se tratam de valências diferentes da Exposição à Mudança Cultural.

**Caracterização Demográfica.** Com o objectivo de conhecer a amostra, foram recolhidas algumas informações dos participantes tais como a idade e o sexo que têm mostrado influência nos comportamentos inovadores (Scott e Bruce, 1994); a função desempenhada, experiência profissional na organização, tempo de realização da mesma função na organização e tempo de profissão.

A inclusão destas variáveis permite verificar se os aspectos demográficos dos participantes possuem algum efeito nos comportamentos adaptativos e na inovação individual.

## **Resultados**

A análise de dados foi desenvolvida através do programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Numa primeira fase, procedeu-se à análise descritiva para se obter os valores médios e desvio-padrão das respostas às variáveis em estudo, bem como a respectiva análise de correlações de Pearson (porque se trata de uma distribuição normal).

Posteriormente, para testar as hipóteses, procedeu-se a uma análise dos Modelos dos Processos Condicionais para analisar as relações existentes entre as variáveis independente e dependente, tal como para avaliar a possibilidade de existir um efeito moderador das duas valências da Exposição à Mudança Cultural (variável moderadora) na relação entre a Inovação Individual (variável independente) e o Desempenho Adaptativo (variável dependente).

## Estatística Descritiva

A Tabela 1 apresenta as médias, os desvios-padrão e a matriz de correlação entre as variáveis.

**Tabela 1** – Médias, Desvios-Padrão e Matriz de Correlação de Pearson (bi-variada).

	M	D.P.	1	2	3	4	5
1. Sexo (*)	----	----	1				
2. Inovação Individual	3.67	1.10	-.012	1			
3. Mudança no Desemp. Prof.	23.32	28.66	-.166	.174	1		
4. Mudança na Vida Pessoal	25.28	30.99	-.230*	.199	.829**	1	
5. Desempenho Adaptativo	4.02	1.22	.065	.517**	.000	.167	1

**Legenda:**

\*\*, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

\*, Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

(\*) Variável codificada: 0 para feminino e 1 para masculino

D.P. = Desvio-padrão e M = Média

N= 109

De um modo geral, os valores obtidos sugerem que os participantes possuem níveis médios altos de desempenho adaptativo (M= 4.02, D.P= 1.22), níveis médios de inovação individual (M= 3.67, D.P= 1.10) e baixos níveis de percepção de impacto da exposição à mudança cultural no desempenho profissional e na vida pessoal (M= 23.32, D.P= 28.66 e M= 25.28, D.P.= 30.99, respectivamente).

A descrição dos dados que se seguem é feita com base no critério proposto por Cohen e Cohen (1988) onde se considera as relações entre 0 e .20 como fracas; entre .20 e .40 como moderadas e superiores a .40 como fortes.

No que diz respeito às variáveis de caracterização demográfica, verifica-se uma relação negativa fraca significativa entre o sexo e a percepção de impacto da exposição à mudança cultural na vida pessoal ( $r = -.23$ ,  $p < .005$ ).

A análise de correlações mostra que o desempenho adaptativo tem uma relação significativa com a inovação individual ( $r = .517$ ;  $p < .01$ ). Não se verifica uma relação significativa entre o desempenho adaptativo e a percepção de interferência da mudança

cultural no desempenho profissional ( $r = .000$ ; n.s.) e na vida pessoal ( $r = .067$ ; n.s.). A inovação individual não apresenta uma relação significativa com a percepção de interferência da mudança cultural no desempenho profissional ( $r = .174$ ; n.s.) e na vida pessoal ( $r = .199$ ; n.s.).

### Teste de Hipóteses

Para testar as hipóteses foi usado o PROCESS que consiste numa ferramenta informática para analisar os “modelos de processos condicionais” (Hayes, 2012). O PROCESS estima os coeficientes de um modelo através da regressão OLS (para variáveis contínuas) e permite estimar os efeitos de interação através da análise *bootstrap* e do procedimento de Aiken e West (1991).

A hipótese 1 propõe que a inovação individual tem uma relação positiva com o desempenho adaptativo. A análise realizada confirma a existência de uma associação positiva significativa entre a inovação individual e o desempenho adaptativo ( $\beta = .49$ ,  $p < .05$ ;  $R^2 = .22$ ,  $p < .01$ ) (ver tabela 2).

Contrariamente, os dados mostram que as duas valências da exposição à mudança cultural não parece exercer qualquer efeito no desempenho adaptativo, não se relacionando com o mesmo ( $\beta = .00$ ,  $p = \text{n.s.}$  e  $\beta = .17$ ,  $p = \text{n.s.}$ , no desempenho profissional e na vida pessoal respectivamente). Posto isto, os dados não apoiam a segunda hipótese.

Para testar o efeito de moderação da exposição à mudança cultural na relação entre a inovação individual e no desempenho adaptativo, proposto na hipótese 3, efectuou-se uma análise independente das duas valências da exposição à mudança cultural: a influência no desempenho profissional (H3a) e a influência na vida pessoal (H3b).

Relativamente às hipóteses 3a e 3b, podemos ver nas tabelas 2 e 3 que ambas são refutadas na medida em que não se verifica um efeito de moderação de nenhuma das duas valências da exposição à mudança cultural (interferência no desempenho profissional e na vida pessoal) na relação entre a inovação individual e o desempenho adaptativo ( $\beta = -.00$ ,  $p = \text{n.s.}$ ) e ( $\beta = .00$ ,  $p = \text{n.s.}$ ) respectivamente.

**Tabela 2:** Resultados da regressão para efeitos de moderação da interferência da Exposição à Mudança Cultural no Desempenho Profissional.

	$\beta$	SE	T	p =
<b>Desempenho Adaptativo</b>				
1. Constante	4.05	.11	36.67	.00
2. Inovação Individual	.52	.09	5.29	.00
3. Interferência da E.M.C.no Desempenho Prof.	-.00	.00	-.30	.76
4. Inovação Individual x Ex. à Mudança Cultural	-.00	.00	-1.13	.26
	$R^2$	$R^2 \text{ change}$	F	p <
<i>Model Summary</i>	.24	-		.00

**Nota.** Os termos de interacção foram centrados antes do teste de interacção.

E.M.C.= Exposição à Mudança Cultural

**Tabela 3:** Resultados da regressão para efeitos de moderação da interferência da Exposição à Mudança Cultural na vida pessoal.

	$\beta$	SE	T	p =
<b>Desempenho Adaptativo</b>				
1. Constante	4.02	.11	37.69	.00
2. Inovação Individual	.51	.09	5.19	.00
3. Interferência da E.M.C.na Vida Pessoal	-.00	.00	-.08	.93
4. Inovação Individual x Ex. à Mudança Cultural (i.v.p)	.00	.00	.06	.95
	$R^2$	$R^2 \text{ change}$	F	p <
<i>Model Summary</i>	.22	-	9.62	.00

**Nota.** Os termos de interacção foram centrados antes do teste de interacção.

E.M.C.= Exposição à Mudança Cultural

## Discussão

O presente estudo procurou investigar o efeito da inovação individual no desempenho adaptativo e o papel moderador da exposição à mudança cultural nesta relação bem como a percepção de interferência desta no desempenho profissional, por um lado, e na vida pessoal, por outro.

Embora o desempenho adaptativo seja um tema amplamente estudado, a sua relação positiva com a inovação individual revela-se um importante contributo teórico e prático. Assim, a constatação de que a inovação individual parece ter alguma influência no desempenho adaptativo vem contribuir para o enriquecimento e unificação da literatura referente ao desempenho adaptativo e à inovação individual em dois aspectos. Em primeiro lugar, a inovação individual é amplamente estudada como um *output* (Rank, Pace e Frese, 2004) e, o presente estudo foca-se nela como um *input*. Por outro lado, a criatividade enquanto processo de geração de novas ideias (Unsworth, 2001; Anderson et al., 2004) já tinha sido estudada como um preditor do desempenho adaptativo (Pulakos et al., 2000) mas, sabendo que o desempenho adaptativo refere-se a resultados que se manifestam em comportamentos, é importante salientar a segunda fase da inovação individual correspondente à implementação das ideias (Unsworth, 2001; Anderson et al., 2004), ou seja, a geração de novas ideias é importante, contudo, espera-se que a sua implementação seja um preditor mais forte, bem como visível, do desempenho adaptativo.

Contrariamente ao esperado, não se verificou qualquer efeito significativo da exposição à mudança cultural sobre o desempenho adaptativo, bem como, não se verificou o papel moderador deste tipo de mudança na relação entre a inovação individual e o desempenho adaptativo. Uma possível justificação para estes resultados diz respeito à forma como o colaborador encara o processo de mudança cultural, bem como se ajusta à própria mudança, pois quanto melhor for o ajustamento do expatriado, melhor é o seu desempenho (Black e Mendenhall (1991), Takeuchi (2005). A experiência prévia no exterior ameniza as dificuldades de adaptação e, se esta experiência for no papel de expatriado, atenua também as alterações no seu desempenho profissional (Black, Mendenhall & Oddou, 1991 e Takeuchi et al, 2005). A organização onde foram recolhidos os dados para a presente investigação desenvolve cerca de 90% do seu mercado ao nível internacional, cujos colaboradores estão habituados aos



processos de exposição à mudança cultural, seja pela sua experiência enquanto expatriados ou pela simples convivência com colegas que o foram. Estas características, aliadas a um processo de expatriação preparado ainda no país de origem permitem um melhor processo de adaptação do expatriado (Black e Mendenhall, 1991) e, consequentemente um melhor desempenho adaptativo. Neste sentido, o ajustamento à mudança poderá ter também um possível papel moderador na relação de moderação estudada, podendo criar-se uma moderação moderada. Uma outra explicação possível diz respeito à importância do capital social para o ajustamento intercultural laboral e de interacção. O capital social, segundo Karner (2000), localiza-se nas relações das pessoas dentro de uma rede que partilha o acesso à informação, os recursos e as competências dos membros favorecendo o desempenho dos expatriados. Por sua vez, o ajustamento intercultural laboral e de interacção (Black e Mendenhall, 1991; Black e Gregersen, 1991) consiste no conforto com as novas formas de trabalhar e a forma de acolhimento dos expatriados, respectivamente. Uma vez que os dados desta investigação foram recolhidos na mesma organização cujos expatriados são seleccionados de forma interna (mesma língua e cultura), por isto partilhando um capital social, espera-se que os dois tipos de ajustamento mencionados anteriormente sejam desenvolvidos na sua totalidade na medida em os expatriados são acolhidos por antigos colegas da organização-mãe cujas formas e procedimentos de trabalho são muito semelhantes aos que já conheciam, atenuando as consequências da mudança cultural (Tung, 1981).

Algumas características do trabalho desenvolvido revelam-se fortes preditores da inovação individual (Hammond et al., 2011), entre as quais encontramos a complexidade do trabalho e a autonomia que são exigências amplamente manifestadas no trabalho desenvolvido ao nível internacional. Assim, também a elevada exigência de inovação individual pode ser uma possível explicação para o facto da sua relação com o desempenho adaptativo não ser afectada pela exposição à mudança cultural, uma vez que na sua presença, a inovação individual tem os factores contextuais propícios ao seu aumento.

Tendo como base este argumento, parece plausível considerar que, no presente estudo, a inovação individual revela-se fulcral no desempenho adaptativo, podendo vir a ser potenciada quando este ocorre em situações de exposição à mudança cultural.

Em suma e com base no argumento anteriormente apresentado, os resultados da presente investigação permitem, uma vez mais, entender a inovação individual como um factor importante nos recursos humanos das organizações uma vez que, não só promove o desempenho adaptativo como atenua o efeito da exposição à mudança cultural.

## **Implicações Práticas**

A relação encontrada neste estudo entre a inovação individual e o desempenho adaptativo vem, assim, reforçar a importância que a capacidade de criar e implementar novas ideias tem para a capacidade de lidar com situações novas e incertas, sugerindo que, no futuro, a inovação individual seja tida em consideração em programas de treino e desenvolvimento de competências bem como nos processos de Recrutamento e Selecção das organizações na medida em que este processo dirigido aos colaboradores expostos à mudança cultural deve ter em conta, não só as competências necessárias ao desenvolvimento da função mas também a capacidade do indivíduo desenraizar-se da sua cultura e adaptar-se rapidamente ao novo contexto (Homem e Tolfo, 2008).

## **Limitações e Estudos Futuros**

Esta investigação revelou algumas limitações que devem ser consideradas.

Em primeiro lugar, para minimizar os efeitos de enviesamento cultural associados à tradução e interpretação dos itens (Chen, 2008), os questionários utilizados foram traduzidos de inglês para português através de metodologias de *back translation* e com a ajuda de peritos na língua, contudo, não se procedeu à análise e tratamento estatísticos que permitissem controlar o erro causado pela diferença cultural cujo enviesamento pode estar presente nos resultados (Chen, 2008).

Por outro lado, os questionários foram entregues aos participantes pela própria organização e, acrescentado a isso, o facto de as medidas obtidas derivarem exclusivamente da percepção do indivíduo, os resultados podem estar sujeitos a enviesamentos na medida em que existem questões relacionadas com o seu

desempenho. Para além disto, o foco de acção da organização é muito específico e, por isto, as generalizações a outras amostras devem ser feitas com precaução.

Outra limitação deste estudo diz respeito à fixação temporal dos dados obtidos. Embora a investigação *cross-sectional* seja utilizada para obter relações entre constructos, oferece informações limitadas sobre a forma como as variáveis de interesse influenciam as outras em diferentes níveis de análise e situações temporais. Considerando a manifestação das variáveis mais propícias a situações de mudança e incerteza, a natureza das interacções e o efeito na variável dependente pode variar ao longo do tempo. Neste sentido, os estudos posteriores devem ter em consideração um plano longitudinal permitindo estabelecer relações de causalidade de uma forma mais dinâmica, analisando condições onde a inovação individual, o desempenho adaptativo e a exposição à mudança cultural possam estar sujeitos a diferentes níveis de interacção.

A questão cultural deveria ser estudada de uma vez que existem culturas mais propícias à inovação do que outras e participantes deste estudo sentiram a mudança cultural em países (africanos) com condições de vida muito diferentes das condições do país de origem (Portugal). Neste sentido, os estudos futuros deveriam desenvolver comparações de culturas desde a cultura de origem dos indivíduos bem como aquela onde ocorre a mudança pois as diferenças podem estar na base dos resultados obtidos.

## **Conclusões Finais**

Este estudo vem assim contribuir para o enriquecimento da literatura existente sobre a inovação individual como uma tática que permite atingir o objectivo de um melhor desempenho adaptativo bem como para o seu papel face à exposição à mudança cultural, clarificando proposições teóricas e estabelecendo elos de ligação que poderão conduzir, no futuro, a novas descobertas acerca do funcionamento humano nesta área de investigação, por um lado e, sugerir novas implicações práticas para a Gestão de Recursos Humanos, por outro.

## Referências Bibliográficas

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Amabile, T., M: (1988). A Model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L., L., Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behaviour* (Vol. 10, pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T.M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Anderson, N., DeDreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147–173.
- André, M.; & Barrulas, M. J. (2006). From expatriates' information needs to information management in the expatriation cycle. In V. P. Guerrero-Bote (Eds.), *Proceedings I International Conference on Multidisciplinary Information Sciences and Technologies* (pp. 434-438) [Versão electrónica]. Mérida.
- Aragon-Correa, J. A. 1998. Strategic proactivity and form approach to the natural environment. *Academy of Management Journal*, 41: 55–567.
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29(3), 465-487.
- Barron, F., & Harrington, D. (1981). Creativity, intelligence and personality. In M. R. Rosenzweig & L. W. Porter (Eds.). *Annual review of psychology*, 32: 439-476.

Black J., Gregerson H. (1991), The Other Half Of The Picture: Antecedents Of Spouse Cross-Cultural Adjustment, *Journal of International Business Studies*, 22(3): pp. 461-478.

Black J., Mendenhall M. (1991), The U-curve adjustment hypothesis revisited: a review and theoretical framework, *Journal of International Business Studies*, 22 (2), pp. 225–247.

Black J., Mendenhall M., Oddou G. (1991), Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives, *Academy of Management Review*, 16(2), pp. 291-317.

Black J., Stephens G. (1989), The Influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment and Intent to Stay in Pacific Rim Overseas Assignments, *Journal of Management*.

Briscoe, D.R. (1995). *International Human Resource Management*. NJ: Prentice Hall.

Campbell, J. P. (1999). The definition and measurement of performance in the new age. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*. San Francisco: Jossey-Bass.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. 1993. A theory of performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, and associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*: 35–69. San Francisco: Jossey-Bass.

Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-Leadership skills and abilities. *International Journal of ManPower*, 27, 75-90.

Castanheira, F. V. S. (2005). Exigências emocionais nos serviços pós-venda: Os fins justificam os meios?. Dissertação de Mestrado em Stress e Bem-Estar, Universidade de Lisboa, Lisboa.

Chen, F., F. (2008). What Happens If We Compare Chopsticks With Forks: The Impact of Making Inappropriate Comparisons in Cross Cultural Research. *Journal of Personnel and Social Psychology*, (95)5, 1005-1018.

Cohen, J., & Cohen, P. (1988). Applied multiple regression/correlation. Analysis for the behavioural science (2nd Ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers: London.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª Edição. Lisboa. Edições Sílabo.

Curral, L., & Marques-Quinteiro, P., (2009). Self-leadership and Work Role Innovation: Testing a Mediation Model with Goal Orientation and Work Motivation. *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*, 25, 2, 163-174.

Dickmann, M.; & Harris, H. (2005). Developing career capital for global careers: The role of international assignments. *Journal of World Business*, 40 (4), 399–408.

Dix, J. E. & Savickas, M. L. (1995). Establishing a career: Developmental tasks and coping responses. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 93-107.

Edwards, J. E., & Morrison, R. F. (1994). Selecting and classifying future naval officers: The paradox of greater specialization in broader areas. In M. G. Rumsey, C. B. Walker, & Harris, J. H. (Eds.). *Personnel selection and classification*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Farr, J., & Ford, C. (1990). Individual innovation. In M.A. West and J.L. Farr (Eds), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: John Wiley & Sons.

Finuras, P. (1999). *Gestão Internacional e Recursos Humanos* (2ª edição). Lisboa: Ed. Sílabo.

Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 503-527.

George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86, 513–524.

George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad.

Goodman, J. (1994). Career adaptability in adults: A construct whose time has come. *The Career Development Quarterly*, 43, 74-84.

Griffin, M., Neal, A. & Parker, S. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 2, 327-347.

Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R. & Zhao, X. (2011). Predictors of Individual-Level Innovation at Work: A Meta-Analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity and the Arts*, 5, 1, 90-105.

Hayes, A. F. (2012). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.

Hesketh, B., & Neal, A. 1999. Technology and performance. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*: 21–55. San Francisco: Jossey-Bass.

Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Workrelated Values*, London: Sage Publications Inc.

Hollenbeck, J. R., LePine, J. A., & Ilgen, D. R. (1996) Adapting to roles in decisionmaking teams. In K. R. Murphy (Ed.), *Individual Differences and Behavior in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Homem, I. D., & Tolfo, S. R (2008). “Práticas de Gestão Internacional de Pessoas: Compensação e Seleção de Expatriados em uma Multinacional Brasileira”. *RAC-Eletrônica*. Vol. 2, pp. 201-217.

Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Jobs and roles. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, 2<sup>nd</sup> ed., pp. 165-208). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Ilgen, D. R., & Pulakos, E. D. (1999). Employee performance in today's organizations. In D. R. Ilgen and E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of work performance: Implications for staffing, motivation, and development*. San Francisco: Jossey-Bass.

Johnson, J. W. 2003. Toward a better understanding of the relationship between personality and individual job performance. In M. R. Barrick & A. M. Ryan (Eds.), *Personality and work*: 83–120. San Francisco: Jossey-Bass.



Karner T. (2000), Social capital, In Borgatta E., Montgomery R., Encyclopedia of Sociology (pp. 2637-2641), New York: Macmillan Reference USA.

London, M. & Mone, E. M. (1999). Continuous learning. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development. San Francisco: Jossey-Bass.

Martins D. (2011), Gestão e Retenção de Repatriados: Um Estudo empírico em empresas portuguesas, Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais - Faculdade de Economia do Porto.

Mumford, M. D., Baughman, W. A., Threlfall, K. V., Uhlman, C. E., & Costanza, D. P. (1993). Personality, adaptability, and performance: Performance on well-defined and ill-defined problem-solving tasks. *Human Performance*, 6, 241-285.

Murphy, P. R., & Jackson, S. E. 1999. Managing work-role performance: Challenges for 21st century organizations and employees. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of work performance*: 325–365. San Francisco: Jossey-Bass.

Patterson, F. (2002). Great minds don't think alike? Person level predictors of innovation at work. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 17, 115–144.

Patrickson, M. (1987). Adaptation by employees to new technology. *Journal of Occupational Psychology*, 59, 1-11.

Pearce, C.L., and Manz, C.C. (2005) The new silver bullets of leadership: The importance of self and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130–140.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85: 612–624.

Rafael, M. (2007). Desarrollo y gestión de carreras con adultos en el siglo XXI: Lecturas hacia una armonización de lo global y de lo individual. *Revista Electronica de Investigación Psicoeducativa*, 5 (1), 75-102.

Ralston, D. A. (1995). Do expatriates change their behavior to fit a foreign culture? A study of American expatriates' strategies of upward influence, *Management International Review*, 35 (1), 109-118.

Rank, J., Pace, V., L., & Frese, M. (2004). Three Avenues for Future Research on Creativity, Innovation, and Initiative. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 518-528.

Rego, A. e M. P. Cunha (2009), *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*, Lisboa: RH Editora.

Rogers, E.M. (1962). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.

Rotundo, M., & Sackett, P. R. 2002. The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87: 66–80.

Shepard, P. (1996). Working with Malaysians - expatriates and Malaysians Perspectives. In A. Abdullah (Eds.), *Understanding the Malaysian workforce - Guidelines for managers* (pp. 144-155). Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Management.

Schoenborn, G. (2006). A new challenge for human resources. In G. Schoenborn (Eds.), *Entering emerging markets: Motorola's blueprint for going global* (pp. 123-137). Berlin: Springer.

Smith, E. M., Ford, J. K., & Kozlowski, S. W. J. (1997). Building adaptive expertise: Implications for training design. In M. A. Quinones & A. Dudda (Eds.), *Training for 21st century technology: Applications of psychological research*. Washington, DC: APA Books.

Scott, S., G., & Bruce, R., A. (1994). Determinants of innovative behaviour: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.

Takeuchi R., Tesluk P., Yun S., Lepak D. (2005), An integrative view of international experience, *Academy of Management Journal*, 48 (6), pp. 85-100.

Tucker M., Bonial R., Lahti K. (2004), The definition, measurement and prediction of intercultural adjustment and job performance among corporate expatriates, *International journal of intercultural relations*, 28 pp. 221–251.

Tung Rosalie L. (1981), Selection and flaming of Personnel for Overseas Assignments, *Columbia Journal of World Business*, 16(1), Spring, pp. 68-78.

Unsworth, K. (2001). Unpacking creativity. *Academy of Management Review*, 26, 289–297.

Van de Ven, A., Angle, H.L., & Poole, M. (Eds.) (1989). *Research on the management of innovation: The minnesota studies*. New York: Harper & Row.

Vogel, A.J.; & Van Vuuren, J.J. (2008). Factors influencing the preparation, support and training of South African expatriates [Versão electrónica]. *Acta Commercii*, 8, 80-89.

West, M.A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 355–386.

West, M.A., & Farr, J.L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: John Wiley.

West, M. A., & Wallace, M. (1991). Innovation in health care teams. *European Journal of Social Psychology*, 21, 303–315.

West, M. A., Sacramento, C. A., Fay, D. (2006). Creativity and innovation implementation in work groups: The paradoxical role of demands. In L. Thompson and H. S. Choi (Eds.), *Creativity and Innovation in Organizational Teams*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.: USA.